

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**Instituto de Economia**  
**Programa de pós-graduação em Desenvolvimento Econômico**

HO-113: MICROECONOMIA  
Professores: Ana Lúcia Gonçalves da Silva e Marco Rocha

*Trabalho individual de disciplina*

Natânia Silva Ferreira  
RA: 207522

**INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DE PRODUTOS CAPILARES E NA EMPRESA  
“YAMÁ COSMÉTICOS”: DISCUSSÃO SOB ALGUNS CONCEITOS, QUESTÕES E  
AUTORES DA MICROECONOMIA HETERODOXA**

**INTRODUÇÃO: A VOLTA DO USO DOS CABELOS NATURAIS**

Ter cabelos lisos foi e ainda continua sendo o objetivo de muitas pessoas em todo o mundo – ainda que não os possuam. Este estereótipo capilar, de certa forma, é imbuído nas sociedades como parte de um padrão de beleza europeu que é tido como o que deve ser seguido. Dentro da indústria de cosméticos, tanto pelo lado da oferta como da demanda, produtos voltados para cabelos lisos ou produtos com o poder de transformar a estrutura dos fios crespos e cacheados em lisos dominaram o mercado por décadas.

Em 1930 o alisamento ganhou força nos Estados Unidos, através do cabeleireiro Garrett Morgan, um afro-americano que “inventou um creme que alisava os cabelos para enganar seus clientes racistas”. (HISTÓRIA DOS CABELOS CRESPOS, 2016, p. 03). Um padrão capilar que se principiava nos Estados Unidos não demoraria para se espalhar pelas mais diferentes localidades.

Os anos 1970 foram importantes para a história dos cabelos crespos, quando o movimento *black power* ganhou espaço, como forma de ascensão cultural e libertação. (HISTÓRIA DOS CABELOS CRESPOS, 2016, p. 03). Entretanto, mesmo assim, possuir cabelos crespos ou cacheados continuou significando estar fora de um padrão dominante, o padrão de beleza que a mídia mostrava e ainda mostra. Assumir os cabelos naturais era e ainda é complexo diante de tal contexto.

O início deste século XXI tem sido marcado pela retomada de uma estética onde cabelos crespos e cacheados (ou naturais) tem ocupado papel de destaque. Da mesma forma como na década de 1930 os processos de alisamento tiveram suas raízes nos Estados Unidos, a retomada por um padrão capilar que difere do liso dominante também teve suas origens nos Estados Unidos. Os conceitos de no poo (sem shampoo) e low poo (pouco shampoo) tem feito cada vez mais parte do cotidiano das comunidades crespa e cacheada, especialmente.

Estes conceitos foram criados pelas autoras do livro “O Manual da Garota Cacheada: O Método Curly Girl” (2015), Lorraine Massey e Michele Bender. Depois da criação do livro, Massey criou a marca Deva Curl, juntamente com seu sócio, Denis da Silva. Os shampoos e condicionadores são voltados para as técnicas de no e low poo – não contém em sua composição certos ativos presentes na maioria das marcas, como os sulfatos e os petrolatos, dentre outros. De acordo com os criadores da marca e adeptos das técnicas, tais componentes podem danificar os cabelos. (NO E LOW POO: VOCÊ REALMENTE CONHECE ESSAS TÉCNICAS?, 2016, p. 01).

No caso do low poo, a lavagem dos cabelos é feita com produtos que não contenham sulfatos, parabenos e petrolatos (parafina líquida, óleo mineral e vaselina). Já no caso do no poo, os produtos não possuem, além dos já citados componentes, silicones insolúveis.

Segundo a dermatologista e tricologista Anna Cecília Andriolo:

a ideia do no e low poo surgiu para atingir inicialmente a parte da sociedade com cabelos crespos e cacheados, que possuem naturalmente características que os tornam mais frágeis, secos e quebradiços do que os outros tipos de cabelos. Essa secura, inclusive, faz com que os cabelos tenham uma necessidade menor de serem lavados do que os cabelos lisos ou ondulados, que possuem uma oleosidade maior na raiz e nos fios. (NO E LOW POO: VOCÊ REALMENTE CONHECE ESSAS TÉCNICAS?, 2016, p. 01).

Depois do lançamento do livro e da difusão das técnicas de Lorraine Massey e Michele Bender, bem como da criação da Deva Curl, novos produtos tem sido fabricados para atender a demanda crescente.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo central compreender o mercado de cosméticos, com destaque para os produtos capilares – shampoos e condicionadores voltados para as técnicas de no poo e low poo – à luz de determinados conceitos, questões e autores da microeconomia heterodoxa.

Para cumprimento do objetivo, este texto conta com três seções, além desta introdução. A seção dois mostrará a reportagem de uma marca de cosméticos capilares brasileira, em que o diretor executivo afirmou que o crescimento e sucesso se deve à experiência conciliada ao investimento em pesquisas e à inovação. Na seção três, a reportagem será discutida com base em conceitos, questões e autores de microeconomia heterodoxa: *oligopólio* e *oligopólio diferenciado* na visão de Mário Possas, com menção sobre a *conduta* e o *desempenho* das empresas; *inovações* em Schumpeter; noção de *busca e seleção de inovações* de Nelson e Winter; e a ideia de *inovações em produtos não montados* e *inovações de produto e processo*, de Utterback, bem como as *fases do modelo proposto*, em relação às inovações, do mesmo autor. A seção quatro trás as considerações finais.

## 2- UM EXEMPLO DE EMPRESA BEM SUCEDIDA NO SETOR DE PRODUTOS CAPILARES: O CASO DA YAMÁ COSMÉTICOS

### Yamá: experiência e inovação

#### Cabelos & Cia

Disponível em: <http://revistacabelos.uol.com.br/yama-experiencia-e-inovacao/>  
Último acesso em 05/07/2017.

*A fabricante do tradicional Yamasterol é uma das mais promissoras do mercado profissional*

20/04/2017 | Redação

Figura 1



“Mesmo diante das atuais crises política e econômica que afligem o País, a **Yamá Cosméticos** cresceu 14% em 2016. Este ano, estamos projetando um salto de 20%! Para tanto, e também para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo, nossa estratégia tem se baseado em dois pontos: tornarmo-nos referência de excelência em um determinado nicho de mercado e continuar investindo na pesquisa de ativos e compostos nanoencapsulados diferentes. Contamos com um centro técnico dedicado exclusivamente à avaliação de novos produtos e que trabalha em sintonia com o setor de pesquisa e desenvolvimento. Também visitamos feiras internacionais de matérias-primas, como a in-Cosmetics Latin America, e feiras de

cosméticos, como a Cosmoprof Worldwide Bolonha, na Itália. Em 2016, viajamos até a Coreia do Sul para prospectar novos fornecedores de matérias-primas e ingredientes. Graças a esses esforços, saímos na frente com os lançamentos do Pó Descolorante Amônia Free e do Dekap Color, que remove corantes de oxidação presentes nas colorações permanentes sem agredir os fios. Apesar de todas essas inovações, continuamos fiéis ao DNA da empresa, que é o de oferecer produtos de qualidade profissional a preços acessíveis. São bons exemplos disso os nossos Pós Descolorantes com 11 variações para o cabeleireiro, as Colorações Permanentes e os galões de cinco litros de xampu. Hoje, somos uma das poucas empresas nacionais que formula e fabrica suas próprias colorações e pós decolorantes, o que acaba revertendo numa qualidade diferenciada do restante do mercado”. Fábio M. Yamamora – Diretor executivo da Yamá Cosméticos.

#### 50 anos de experiência

(...). Mas Paulo Kazuo Yamamora, filho de imigrantes japoneses, foi além, abriu seu salão de beleza e se tornou um profissional de sucesso. Boa parte desse reconhecimento se deveu aos xampus e cremes desenvolvidos por ele para agradar às clientes e que acabaram chamando a atenção de outros cabeleireiros pela qualidade, pelos benefícios e baixo custo.

Figura 2



Figura 3



Em 1967, Paulo decidiu profissionalizar suas invenções criando a Yamá Cosméticos, que funcionava numa pequena fábrica no bairro de Sumaré, em São Paulo, e produzia apenas laquê e o inovador creme Yamasterol. Hoje, 50 anos depois, a Yamá ocupa uma área de 22 mil m<sup>2</sup> às margens da rodovia Raposo Tavares, conta com 350 funcionários e fabrica mais de 200 produtos diferentes.

### Da teoria à prática

Há tempos, a Yamá utiliza material plástico reciclado na confecção de suas embalagens e se preocupa em reciclar aquelas que apresentaram falhas de impressão. Recentemente, a empresa decidiu construir uma estação de tratamento de água dentro da sua fábrica, em Cotia (SP). O objetivo é despoluir os líquidos resultantes do processo de fabricação dos seus mais de 200 produtos. A inauguração está prevista para 2018. A Yamá também está atenta à educação dos profissionais de beleza. Por isso, frequentemente são doados produtos para escolas de cabeleireiros para que os alunos possam conciliar a teoria e a prática de maneira eficiente.

Figura 4



### Lançamento 2017

Figura 5



No início do segundo semestre, a Yamá vai lançar uma linha com 10 itens para cabelos cacheados, todos livres de silicones, sulfatos e parabenos. “Estamos trabalhando muito para que esses produtos entreguem benefícios perceptíveis a um preço justo e que atendam às reais necessidades das brasileiras. Nossa expectativa é de que, dentro de alguns anos, apenas as empresas mais capacitadas para atender a esse nicho permanecerão no mercado”, diz Fábio Yamamora.

### 3- DISCUSSÃO SOB ALGUNS CONCEITOS, QUESTÕES E AUTORES DA MICROECONOMIA HETERODOXA

Não é de hoje que os cremes de cabelo Yamasterol, da marca Yamá, estão presentes nas prateleiras dos mais diversos estabelecimentos comerciais. Na figura 2 da reportagem descrita na seção 2, é possível notar a linha de produção do Yamasterol tradicional (com d-pantenol e babosa), que começou a ser fabricado em 1967.

É importante ressaltar que o creme Yamasterol tradicional já possuía características das técnicas de no e low poo. Quando a onda de produtos com as especificidades que exigiam as técnicas chegou ao mercado, a Yamá estava um passo à frente por já utilizar tecnologia propícia às técnicas capilares que se difundiam. Todavia, a marca lançou mais produtos que servem para no e low poo: a figura 3 mostra o Yamasterol de queratina (de cor rosa) e de proteína hidrolisada (de cor branca). Além disso, a marca passou a produzir: Yamasterol de argan (que serve para no e low poo); o co-wash da marca (um condicionador de limpeza utilizado, especialmente, pelos adeptos da técnica de no poo); e o shampoo suave less poo (utilizado, sobretudo, pelos que praticam o low poo).

Fora os itens citados acima, está previsto para o segundo semestre de 2017 uma linha mais completa de produtos que poderão ser utilizados pelos seguidores de no poo e low poo. A frase do diretor de que “nossa expectativa é de que, dentro de alguns anos, apenas as empresas mais capacitadas para atender a esse nicho permanecerão no mercado” parece condizer com a realidade, já que é possível observar nos mais diversos estabelecimentos destinados aos cosméticos a grande variedade de shampoos e condicionadores específicos para cabelos crespos e cacheados, que envolvem as técnicas diferenciadas.

Considerando que o caso geral de estrutura mercadológica predominante no capitalismo é o oligopólio<sup>1</sup>, é possível inserir a indústria de produtos capilares dentro de um dos tipos de oligopólio propostos por Possas (1985, pp. 183-194)<sup>2</sup>: o oligopólio diferenciado, que engloba bens de consumo não-duráveis (farmacêutica, perfumaria, cigarro e bebidas).

De acordo com Possas (1985), uma das principais características dos oligopólios é a presença de barreiras à entrada. Na atualidade da concorrência na indústria de cosméticos capilares, é possível afirmar que, para que uma nova empresa entre no setor, ela ofereça também aos consumidores produtos no e low poo. Se não o fizer, pode até conseguir entrar no mercado, mas com grandes chances de ser eliminada pelas estabelecidas. Para uma firma

---

<sup>1</sup> Para detalhes sobre oligopólios, cf. SILVA, 2010.

<sup>2</sup> Os tipos de oligopólio são: concentrado, diferenciado, misto e competitivo. A respeito, cf.: POSSAS, 1985, pp. 185-194.

entrante, ter que produzir shampoos e condicionadores que, por um lado, possuam sulfatos, petrolatos e parabenos (os chamados “proibidos”) e, por outro lado, ter que produzir cosméticos capilares que não os possuam, pode constituir uma barreira à entrada<sup>3</sup>.

Na estrutura de mercado de oligopólio diferenciado, a diferenciação é importante – a natureza das barreiras à entrada remete à economias de escala de diferenciação<sup>4</sup>. Os fabricantes de produtos capilares tem apostado nos processos que não contenham os componentes “proibidos” porque é o que se demanda, são diferentes dos que há muito tempo dominavam o mercado.

O grau de concentração técnica e econômica do oligopólio diferenciado é menor que o existente no caso do oligopólio concentrado (neste último, exemplos são insumos básicos industriais e bens de capital padronizados que exigem economias de escala, como a siderurgia e a química, que necessitam de alto grau de concentração técnica). No entanto, o grau de concentração técnica e econômica do oligopólio diferenciado é maior que o existente no oligopólio competitivo (neste, exemplos são bens não-duráveis de consumo com pouca possibilidade de diferenciação sistemática, como calçados e alimentos pouco diferenciáveis). (POSSAS, 1985, pp. 183-194).

A forma de conduta das empresas no oligopólio diferenciado se dá, sobretudo, via diferenciação de produto: no caso dos shampoos e condicionadores, é cada vez maior a procura por produtos no e low poo. Como as técnicas são novas, não é possível dizer ainda que as marcas mais caras são as melhores e as mais baratas são piores. O que importa, sobretudo, é que os produtos não contenham sulfatos, petrolatos, parabenos e os silicones insolúveis. O desempenho industrial das empresas na estrutura de oligopólio diferenciado é considerado instável, já que a diferenciação de produtos necessita do contínuo lançamento de bens: no caso da Yamá, ainda que a marca já fabrique produtos no e low poo, o objetivo é a fabricação de mais produtos que se encaixem nas técnicas<sup>5</sup> – e isso pode ser observado na indústria de cosméticos capilares como um todo, pois a cada dia mais produtos são criados<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> É importante destacar que, embora tenha havido aumento da demanda por produtos no e low poo, muitos dos que não servem para as técnicas ainda são comercializados. O que nota-se, principalmente, é um aumento da demanda pelos primeiros.

<sup>4</sup> Sobre o conceito de economias de escala, cf., dentre outros, STEINDL, 1983.

<sup>5</sup> Para maior entendimento sobre a abordagem estrutura-conduta-desempenho, cf: BAIN, 1956 e SYLOS-LABINI, 1979.

<sup>6</sup> Um exemplo, dentre vários outros, pode ser citado: adeptos das técnicas de no e low poo utilizam muitos produtos que, em sua origem, não foram criados com função de serem usados nos cabelos: maionese e amido de milho estão na lista. Assim, basta pesquisar na internet ou procurar em lojas de cosméticos a “maionese capilar” e o “amigo de milho”, que não serão difíceis de serem encontrados. Aproveitando a oportunidade, foi criado também o “ketchup capilar”.



Na Yamá Cosméticos, a preocupação com o meio ambiente e com a educação dos profissionais de beleza faz parte de sua conduta diante do ambiente competitivo. “Recentemente, a empresa decidiu construir uma estação de tratamento de água dentro da sua fábrica (...). O objetivo é despoluir os líquidos resultantes do processo de fabricação dos seus mais de 200 produtos”. Vale ressaltar que a indústria de cosméticos, em geral, não está aquém da poluição ambiental e, desta forma, se tenta amenizar os impactos (que não deixam de existir). Ainda, “a Yamá também está atenta à educação dos profissionais de beleza. Por isso, frequentemente são doados produtos para escolas de cabeleireiros para que os alunos possam conciliar a teoria e a prática de maneira eficiente”. No fundo, a empresa quer divulgar seus produtos nos mais diversos lugares, inclusive escolas de cabeleireiros, que são frequentadas tanto por profissionais como por pessoas que vão em busca de serviços realizados a preços mais baratos.

Dada a noção de inovações na abordagem de Schumpeter, ainda que o autor tenha dado destaque para as tecnológicas, vale aqui frisar que as inovações são “(...) dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria”. (SCHUMPETER, 1984, p. 112). Portanto, shampoos e condicionadores que são produzidos de forma diferente (considerando os componentes utilizados em seus processos de produção) e, desta forma, originam produtos finais diferentes dos que anteriormente eram encontrados no mercado, estão dentro da categoria de inovação schumpeteriana (novos métodos produtivos originaram novos bens de consumo).

Segundo a abordagem evolucionista de Nelson e Winter (2005), as mudanças econômicas e institucionais resultam da interação dos processos de busca e de seleção de inovações, numa analogia ao processo de evolução das espécies. A busca incessante de inovações (correspondendo ao processo de mutações genéticas) é empreendida pelas empresas, como forma de manter e ampliar seus espaços no mercado; e o processo de seleção (correspondendo ao processo de seleção das espécies) fica a cargo do mercado e empresas concorrentes, através das decisões a que estas inovações são submetidas pelo ambiente competitivo. (SILVA, 2010, p. 216).

A interação dinâmica entre os processos de busca (apoiado em estratégias empresariais) e se seleção (efetuado pelo mercado, mas também pelas próprias empresas) seleciona as estratégias que as empresas e a indústria seguirão. (POSSAS, 1989, p. 161 apud SILVA, 2010, p. 217). Na indústria de shampoos e condicionadores, pode-se dizer que

empresas voltadas à produção de produtos no e low poo terão maiores chances de serem selecionadas pelo mercado, como é o caso da Yamá<sup>7</sup>.

Shampoos e condicionadores são produtos não montados ou homogêneos. Segundo Utterback (1996, p. 228), as inovações em produtos não montados são menos disruptivas (que as de produtos montados)<sup>8</sup>, substituem produtos estabelecidos, valorizam competências básicas existentes (na tecnologia) e quase sempre tem origem na própria indústria. As inovações que fabricantes de shampoos e condicionadores estão empreendendo tem, aos poucos, substituído alguns produtos que eram estabelecidos (embora não todos): os produtos que contem os componentes “proibidos”.

Em relação ao modelo de inovações de produto e processo proposto por Utterback (1996), é possível dizer que shampoos e condicionadores englobam produto e processo – produto porque um novo bem, com características distintas, está sendo entregue aos consumidores; processo porque antes do produto final estar pronto, o processo de fabricação tem se baseado em diferentes formas de misturar os componentes. “(...) as inovações do produto e do processo são interdependententes”. (UTTERBACK, 1996, p. 89).

Considerando as fases do modelo, é possível pensar que a fluída se deu quando Lorraine Massey e Denis da Silva estavam pensando nos processos e nos produtos resultantes, que deram origem à Deva Curl<sup>9</sup>; a fase transitória é a atual, de aceitação no mercado de uma inovação (com base em processos produtivos diferentes que originaram produtos diferentes). Nos produtos não montados, a fase transitória é marcada pelo surgimento da tecnologia capacitadora (que, no caso de shampoos e condicionadores, possibilitou a produção de tais cosméticos voltados às técnicas de no e low poo)<sup>10</sup>. Sobre a fase específica não é possível afirmar nada, já que atualmente ocorre uma ampliação da demanda pelos produtos que atendem às técnicas novas.

---

<sup>7</sup> O processo de seleção tem no mercado seu mecanismo central, mas não exclusivo: a seleção é *ex post*, através da difusão pelo mercado e/ou empresas concorrentes, porém também é *ex ante*, via ação deliberada de estratégias pelas empresas. (SILVA, 2010, p. 221).

<sup>8</sup> No caso de produtos montados, como um computador ou um carro, etc (produtos complexos), as inovações descontínuas são mais avassaladoras, ampliam os mercados existentes e destroem competências básicas estabelecidas. Quase sempre são originadas fora do setor. (UTTERBACK, 1996, p. 228).

<sup>9</sup> Ainda que a Yamá seja fabricante do creme de cabelo Yamasterol tradicional desde 1967 e a empresa Crismas, existente há mais de 50 anos, tenha lançado o creme de pentear “Casulão”, ambos produtos específicos para as técnicas de no e low poo, é importante destacar que foi depois da criação do livro de Lorraine Massey e Michele Bender, e da criação da marca Deva Curl, que os processos e produtos característicos das técnicas de no e low poo tiveram grande aceitação da sociedade.

<sup>10</sup> A fase transitória de produtos montados é marcada pela aceitação no mercado de um projeto de produto dominante. “Um projeto dominante, em uma classe de produto, é, por definição, aquele que adquire a fidelidade do mercado, aquele que os concorrentes e inovadores precisam adotar para terem pelo menos a esperança de dominar uma parcela significativa do mercado sucessor”. (UTTERBACK, 1996, p. 26).



#### 4- CONSIDERAÇÕES FINAIS: EXPERIÊNCIA, PESQUISA E DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

Dentro da indústria de produtos capilares, a Yamá Cosméticos atua desde 1967. Ainda que um de seus principais cosméticos (o creme Yamasterol tradicional) nunca tenha saído de linha e possua características das técnicas de no e low poo, com a difusão dos produtos específicos no mercado, a empresa se posicionou diante da demanda com novas produções.

Com auxílio da bibliografia utilizada no desenvolvimento deste trabalho, foi possível inserir a indústria de produtos capilares, bem como a Yamá Cosméticos, no tipo de oligopólio diferenciado, sendo a natureza das barreiras à entrada marcada por economias de escala de diferenciação; a concentração técnica e econômica existe, mas em menor grau que no oligopólio concentrado e maior que no oligopólio competitivo; a forma de conduta das empresas ocorre por diferenciação de produtos e o desempenho é considerado instável.

Ainda que a literatura tenha dado destaque para as inovações tecnológicas, não é possível desconsiderar o caso de shampoos e condicionadores no e low dos tipos de inovações existentes: novas formas de misturar componentes originaram novos produtos.

Em meio a essa produção diferenciada, as empresas precisam se posicionar diante da concorrência mercadológica, empreendendo estratégias de busca pela inovação, a fim de não serem deixadas para trás pelas empresas concorrentes e pelo mercado como um todo. Este processo de busca e seleção ocorre de forma dinâmica: contínua e simultânea.

Shampoos e condicionadores são produtos homogêneos, sendo as inovações referentes a tais produtos menos avassaladoras que as referentes aos complexos produtos montados. Houve a substituição de alguns produtos estabelecidos que não eram destinados às técnicas de no e low poo (mas não todos). A fase atual é a transitória, de aceitação de novos produtos que puderam ser fabricados devido a uma tecnologia capacitadora.

Com este trabalho, mostrou-se que fundamentos de microeconomia heterodoxa podem ser observados na prática. Diferentemente do tratamento dado à empresa pelos neoclássicos – de uma caixa preta – foi possível compreender as relações internas da Yamá Cosméticos e suas estratégias empresariais para sobrevivência num ambiente competitivo<sup>11</sup>: a empresa tornou-se referência investindo na pesquisa de materiais diferentes; possui um centro técnico dedicado à avaliação de novos produtos e que trabalha em sintonia com o setor de P&D; funcionários e a gerência visitaram feiras internacionais de matérias-primas e cosméticos fora

---

<sup>11</sup> Para entendimento das relações internas das empresas, cf., dentre outros: ROSENBERG (2006).

do país; em 2016, houve a prospecção de novos fornecedores de matérias-primas e ingredientes do exterior.

A inovação pode realmente ser considerada como principal arma contra a concorrência no capitalismo atual. O crescimento que a Yamá experimentou no ano de 2016, assim como o que espera neste ano de 2017, deve-se à experiência da empresa, mas sobretudo aliada ao investimento em pesquisa e desenvolvimento e, especialmente, à inovação – a fabricação de produtos capilares no poo e low poo, o que está sendo demandado atualmente.

## REFERÊNCIAS

### *Da internet*

- HISTÓRIA DOS CABELOS CRESPOS. All thing hair. (2016). Disponível em: <https://www.allthingshair.com/pt-br/penteados-cortes/cabelos-crespos/historia-dos-cabelos-crespos/>. Acesso em: 05/07/2017.
- NO E LOW POO: VOCÊ REALMENTE CONHECE ESSAS TÉCNICAS? (2016). Disponível em: <http://www.segs.com.br/demais/70922-no-e-low-poo-voce-realmente-conhece-essas-tecnicas.html>. Acesso em: 06/07/2017.
- YAMÁ: EXPERIÊNCIA E INOVAÇÃO. Entrevista a Fábio Yamamora (diretor executivo da Yamá), feita pela Cabelos & Cia. Disponível em: <http://revistacabelos.uol.com.br/yama-experiencia-e-inovacao/#>. Último acesso em: 05/07/2017.

### *Referências bibliográficas*

- BAIN, Joe S. *Barriers to new competition*. Cambridge, Mass.: Harward U. P., 1956.
- MASSEY, Lorraine; BENDER, Michele. *O manual da garota cacheada – O método Curly Girl*. Editora Best Seller – Grupo Record, 2015.
- NELSON, Richard. R e WINTER, Sidney. G. *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Campinas: Editora da Unicamp, 2005.
- POSSAS, Mário Luiz. *Estruturas de mercado em oligopólio*. São Paulo: Hucitec, 1985.
- ROSENBERG, Nathan. *Por dentro da caixa preta: tecnologia e economia*. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.
- SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Tradução de Sérgio Goes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.
- SILVA, Ana Lúcia Gonçalves da. *Concorrência sob condições oligopolísticas – Contribuição das análises centradas no grau de atomização/concentração dos mercados*. Campinas: Instituto de Economia (Coleção Teses), 2010.
- STEINDL, Josef. *Maturidade e estagnação no capitalismo americano*. São Paulo: Abril Cultural (Coleção os Economistas), 1983.
- SYLOS-LABINI, Paolo. *Oligopólio e progresso técnico*. Rio de Janeiro: Forense, 1979.
- UTTERBACK, James. *Dominando a dinâmica da inovação*. Tradução de Luiz Liske. Rio de Janeiro: Qualiymark Ed, 1996.